



Ramón García Espeleta,
responsable de *social e-learning* de
"la Caixa"

Katherin Wermke

Virtaula es formación, aprendizaje colaborativo y herramienta de negocio

Virtaula nació hace doce años como una herramienta de formación para las nuevas incorporaciones, acompañando una política expansiva de la entidad que incorporaba a más de 1.000 empleados al año. Más tarde evolucionó también hacia el modelo del aprendizaje colaborativo gracias a sus herramientas 2.0 y, sobre todo, a la figura del formador interno, que se transformó en una auténtico dinamizador para que toda la plantilla compartiera su conocimiento. Y, desde los últimos años, se ha convertido en una auténtica herramienta de negocio que apoya a directivos y empleados en conseguir sus objetivos.

Virtaula ha sido reconocida en la edición 2011 de los Premios a las Mejores Prácticas en RR HH Cegos con Equipos&Talento en su categoría de Formación y Desarrollo y con una Distinción Extraordinaria en Tecnologías 2.0. ¿Cómo surgió la iniciativa?

Virtaula nació como respuesta a una necesidad. En el año 1999 "la Caixa" había iniciado un proyecto de expansión muy importante por todo el Estado español y esto generaba la necesidad de formar a un gran número de nuevos empleados, a razón de unos 1.500 anuales. Debido a la dispersión geográfica, una formación presencial hubiera implicado enormes costes, aparte de una distorsión de la cultura corporativa, por lo que se planteó una solución muy innovadora para aquella época.

Una de las figuras clave ha sido la del formador interno que, con Virtaula, adquiere también un rol de dinamizador

Por aquel entonces Internet sólo tenía cinco años de historia en nuestro país y las plataformas de *e-learning* resultaban muy innovadoras. "la Caixa" apostó por colaborar con la UOC en la creación de una plataforma de reconocimiento que fue el germen de Virtaula. En un principio se dirigió sólo a los nuevos empleados, pero pasado un tiempo se pensó que se podría extender a toda la plantilla y así se fue conformando la Virtaula más global.

Pero el salto más cualitativo llega en 2007, cuando se plantea renovar y adaptar a Virtaula a las herramientas 2.0 –hoy de uso habitual pero en 2007 muy innovadoras, como blogs, wikis, foros o redes– que la perfeccionan y dan paso a un nuevo concepto: la formación informal en "la Caixa" o lo que también se ha dado en llamar "inteligencia colectiva".

El año pasado, en 2011, se llevó a cabo una nueva renovación con la incorporación de "favoritos", "me recomiendan", enlaces con código html, herramientas audiovisuales, elementos multimedia, etc.

¿Cómo se ha ido interiorizando el uso de Virtaula en estos años por el colectivo? ¿Cuáles han sido las claves del éxito?

Una de las figuras clave para nosotros ha sido la del formador interno que, con Virtaula, adquiere también un rol de dinamizador.

Virtaula ha tenido siempre una vocación que ha ido más allá de la formación tradicional. Desde sus inicios, aunque de forma rudimentaria porque Virtaula era entonces sólo un dispensador de cursos, apostamos por la figura del tutor virtual, que acompaña el proceso de estudio que hace el empleado en la plataforma. El proceso va más allá del autoestudio porque hace que los empleados compartan sus conocimientos y sus experiencias. La red de for-

madores internos ha posicionado a Virtaula como una herramienta de intercambio y no sólo de formación.

Además, por otro lado, su utilización se ha ido nutriendo de nuevos empleados a gestores de banca especializada y al final hemos llegado a directores de zona, demostrando que se pueden realizar programas bastante más complejos. Uno de los que ha llegado a muchos gestores internos es un diploma de posgrado certificado por el IDEC de asesoramiento financiero. En el momento en que ese diploma ha llegado a Virtaula, gestiona contenidos homologables al mercado. Ha sido un trabajo de años, de no querer correr.

Cuando lanzamos la Virtaula 2.0, con la que claramente se avanzó de la formación formal hacia el aprendizaje colaborativo, nos propusimos dos estrategias posibles: la de crear un espacio para cada uno de los directores de zona conduciéndoles acerca de la manera de trabajar o bien lo que se decidió finalmente: que cada Director de Área de Negocio (DAN)

que lo quisiera solicitara la creación de su espacio y pudiera trabajar en él con total libertad.

Creo que ésa fue otra decisión acertada porque esos DAN han acabado siendo prescriptores del uso de la herramienta. Lo que se hace voluntariamente tiene muchas más posibilidades de éxito.

Lo que nació como una herramienta de formación, hoy es una auténtica herramienta de negocio que da soporte al crecimiento.

¿Cómo se ha convertido en una herramienta de negocio?

En los espacios DAN se comparten buenas prácticas. El Director de Área de Negocio tiene entre sus retos los de mejora de calidad y el de conseguir un determinado volumen de negocio en un segmento de mercado. Por tanto, por ejemplo, convoca un foro con el objetivo de compartir buenas prácticas entre todas las oficinas de su área. En él se pueden también plantear dudas... El foro puede durar un par de horas con, por ejemplo, 180 aportaciones del centenar de personas de las 25 oficinas que haya en la DAN.

Una vez finalizado el foro, el director de área aclara dudas, da como buenas prácticas las que lo son, etc. Puede publicar el documento en su biblioteca o considerarlo que es de interés general y publicarlo por tanto en la biblioteca general de toda "la Caixa".

La propia comunidad virtual de empleados está generando documentos. Y esta compartición de conocimientos es positiva para todos: los de la red perciben que Servicios Centrales valora su opinión, y Servicios Centrales se enriquece con centenares de opiniones y comentarios de la red de oficinas.

Virtaula dispone de tres tipos de foros: los de Servicios Centrales, los de los espacios DAN y los foros abiertos en los que cualquier empleado puede hacer cualquier sugerencia y lanzar cualquier idea.

¿Sin ninguna moderación previa?

No existe ningún tipo de censura porque tenemos una cultura basada en la confianza.

Los espacios DAN, por ejemplo, son espacios independientes a los que sólo tienen acceso los integrantes de esa área geográfica, con su propia biblioteca, su foro, etc... Sólo si se genera una información que el director considere de interés, ésta se compartirá fuera del espacio DAN.

¿Se han creado algún tipo de incentivos a la participación?

Nunca hemos retribuido al formador interno, lo que hemos hecho ha sido reconocer su aportación

y que se prestigie el compartir. Si ya no retribuíamos la impartición de cursos presenciales por parte de empleados, tampoco lo hacemos con los virtuales.

¿Cómo se prestigia ese papel?

Buscando proximidad. Lo que estamos haciendo desde hace unos años en las direcciones territoriales es promover algunos congresos a los que acude el director territorial, que les envía un mensaje de agradecimiento reconociendo la aportación que están haciendo. Se trata de un reforzamiento positivo.

Hace unos seis años aproximadamente se hizo una tesis doctoral analizando el papel de los formadores colectivos de "la Caixa" y sobre la motivación de ese formador interno y se concluyó que se trata de una motivación intrínseca. No se espera un beneficio individual sino el colectivo y, en cualquier caso, el formador interno se enriquece y crece personal con su aportación.

Es una especie de voluntariado corporativo...

Hay un nivel de satisfacción importante. Yo mismo fui formador durante muchos años... y darte te llena mucho. Lo que sorprende es que hoy son ya más de 500 personas. Y son ellos mismos los que se ofrecen. Prepararte la clase te hace sentir bien, cargas las pilas. Dice mucho de la plantilla que tenemos, a la que les gusta darse. Sentirse parte de un colectivo de este tipo les hace sentirse bien.

Y, obviamente, también cuenta el reconocimiento de la Dirección y de todo el grupo.

Lo que les une es la disposición que tienen y no la posición, porque hay empleados y directivos, directores de oficinas, directores de zona, empleados especialistas...

También me gustaría destacar la figura del tutor de nuevos empleados, profesionales que acompañan a los nuevos empleados durante nueve meses y que se convierten más o menos en su mentor y que viene muy bien porque la cultura corporativa se transmite mucho mejor a través de empleados que no co personas que no lo sean.

¿En qué momento se encuentra el proyecto?

Hemos trascendido la formación formal para llegar el aprendizaje a través de los blogs, gestionados por empleados expertos que se convierten en referentes y que lo hacen invirtiendo su tiempo con el convencimiento de que otros colegas le mantendrán al día, a su vez, en otros temas.

Si Recursos Humanos no hubiera tenido la ambición de mantener al día la plataforma, y no hubiera habido buenas experiencias que compartir dentro de Virtaula, factor que se debe exclusivamente a los empleados, ésta hubiera muerto.

Y ahora se está viendo que esto es una bola de nieve: en un año se ha hecho tanto como en años anteriores en algunos indicadores.

Hay tantas experiencias que ya tenemos solicitudes de DAN en espera que nos piden que abramos su espacio.

Desde 2008, en que empezó Virtaula 2.0, se han impartido más de un millón y medio de horas formativas; pero es que en 2011, el año pasado, se han impartido más de 843.000 horas, más de la mitad de la cifra total.

Con una conectividad de empleados que han accedido a la plataforma en 2011 del 93%; es decir, el 93% de los empleados de "la Caixa" se conectó a Virtaula el año pasado. Ha habido momentos en que han estado conectados 1.300 empleados a la vez, simultáneamente.

¿Cuáles son los próximos retos?

El tema del aprendizaje colaborativo enfocado a negocio, con el que Virtaula se posiciona como una red profesional que colabora en aquellos puntos en los que el empleado necesita un apoyo a negocio. El Director General de RRHH, Xavier Coll impulsa esta línea donde la transmisión de buenas prácticas debe extenderse por la organización. A futuro está destinada a ser un gran apoyo de negocio para colaborar y compartir conocimiento.

Vamos a hacer aprendizaje, autoformación y negocio en sí mismo. La idea es que el empleado pueda crear su propia Virtaula, en línea con la eliminación de las jerarquías y el trabajo colaborativo.

Virtaula ya no es únicamente una plataforma formativa en recursos formativos, sino que con esos espacios colaborativos, pasa a ser una herramienta de personas 2.0 para que los directores de zona la aprovechen para gestionar sus personas.

"la Caixa" creó la figura del Director de Área de Negocio (DAN) en el año 2000, cuando todo el sector financiero hablaba del jefe de zona, que tenía casi exclusivamente un componente comercial muy fuerte. Hoy, en nuestra entidad hay 200 DAN y, desde entonces, "la Caixa" refuerza mucho su papel de director de personas. Por eso Virtaula crece paralelamente a esa organización. El nivel jerárquico motor del cambio desde 2000 es el DAN,

El 93% de los empleados de "la Caixa" accede a Virtaula, que tiene un índice de participación activa del 20%

La cifra de entradas en un blog (*posts* en un blog) fueron casi 1.600 y entradas en foros 10.600 y todo eso se ha consultado 1.425.000 veces.

El índice de participación activa es de un 20% acumulado: de cada cinco empleados, uno tiene participación activa.

En cuanto a su valoración, cabe destacar que llevamos a cabo una encuesta con los DAN y destacó su satisfacción porque les apoya en el negocio. Los empleados piden más herramientas y más medios: quieren más Virtaula (*webinars*, *sincronización*...).

De 2000 hasta aquí, entre un 50 y un 60% de los empleados de "la Caixa" se ha incorporado y socializado con Virtaula, que fue su entorno de integración.

esas 200 personas que han impulsado el cambio en "la Caixa" y que coinciden en ser el colectivo en el que más se ha invertido en formación en nuestra entidad.

Curiosamente fueron al principio más las zonas rurales las que empezaron a utilizar los espacios DAN pero ahora las zonas urbanas los utilizan también muchísimo al haber demostrado que es más fácil reunir a su gente en zonas virtuales que hacerlo presencialmente, aunque estén geográficamente más cerca.

También hemos registrado una reducción de los correos electrónicos. Si se tiene un espacio donde compartir documentos, que se puedan etiquetar, *tagear*, etc, y a los que además se llegue más rápido, el mail se deja de lado ■

al detalle

Virtaula en cifras

- A través de Virtaula se impartieron en 2011 más de 840.000 horas formativas.
- El año pasado el 93% de los empleados de "la Caixa" accedió a Virtaula.
- En 2011 se registraron 1.600 entradas en blogs y 10.600 entradas en foros.
- El número de consultas a Virtaula el año pasado fue de 1.425.000.
- El índice de participación activa acumulado es del 20%.

